Préface
« Nous avons constaté combien ces outils se révèlent efficaces »

Parce que le monde est de plus en plus concurrentiel et incertain ; parce que chacun est mieux formé et informé et de ce fait plus sensible au sens de sa vie professionnelle, nous estimons, en tant que dirigeants et membres du « Cercle Raphaël » que la confiance est un élément clef de la performance humaine et économique.

Ce constat, nous le faisons pour le secteur privé et le secteur public aussi bien que pour l'économie productive et l'économie sociale.

C'est de cette conviction que Jean-Luc Fallou, Président de Stratorg et fondateur du Cercle Raphaël, ainsi que ses associés ont fait depuis 2001 un des axes majeurs de recherche et d'intervention de leur société de conseil.

En 2009, Jean-Luc Fallou fait la connaissance d'Hervé Sérieyx, auteur de nombreux ouvrages sur le management, qui vient de publier *Confiance mode d'emploi*. Cette rencontre les conduit à considérer que le moment est venu de proposer des outils pratiques et opérationnels pour que cette « confiance » indispensable se construise et se renforce.

En tant que membres du Cercle Raphaël, nous appuyons et soutenons cette initiative car nous avons pu constater depuis plusieurs années, dans nos propres organisations, quelles qu'elles soient, combien ces outils se révèlent efficaces ; ils ne sont pas du « jus de crâne », des constructions abstraites mais bien des « how to »,

des approches et des démarches qui ont été mises en œuvre dans des contextes variés avec des résultats outrepassant souvent les attentes.
La « Confiance » est bien, dorénavant au cœur du management.

Le Cercle Raphaël

Le Cercle Raphaël

Jacques Bacardats : Président du Cercle, ancien Président d'Eramet
Jacques Cheylan : Président de OTECI, ex-président d'Aventis Pasteur France
Jean-Philippe Colin : Directeur des achats de Sanofi Aventis
Gérard Deman : Président Directeur Général d'Adisseo
Philippe Demigné : Président Directeur Général de Bertin technologies
Michel Francony : Président d'ERDF
Jacques Hardelay : Directeur Général de STX France (Chantiers de l'Atlantique)
Jean-Yves Gilet : CEO Arcelor Mittal Stainless
Jean-Paul Jainsky : Président directeur général de Sagem Security
Laurence Lucas : Médecin, coach d'entreprise
Guy Lacroix : Président directeur général d'Ineo
Luis Llubia : Président du Cercle Raphaël Espagne
Catherine Mabileau : Directeur des Ressources Humaines de ADP-GSI
Bernard Planchais : DGA de DCNS
Bernard Ramanantsoa : Directeur Général du Groupe HEC

Hervé Sérieyx : Président d'HSC, vice-Président de l'Union des groupements d'Employeurs de France
Jean-Luc Fallou : Fondateur du Cercle, Président de Stratorg

Introduction
De la conviction à l'action

C'est la confiance qui gagne ! Elle représente bien le besoin n° 1 des Français tant elle est absente aujourd'hui au cœur de la société. Que ce soit dans les institutions politiques, économiques, sociales, éducatives, hospitalières, judiciaires, au sein des organisations publiques ou privées, la défiance est omniprésente et nous ressentons tous l'extrême besoin de cette confiance sans laquelle il est impossible de vivre durablement ensemble : besoin de pouvoir faire confiance, besoin de la confiance des autres, besoin de confiance en soi.

Publié en 2009, le livre d'Hérvé Sérieyx[1] a répondu à une attente à ce point forte que l'auteur a dû parcourir la France pour satisfaire les centaines de demandes émanant de collectivités territoriales, de clubs d'entreprises, d'universités, de chambres consulaires, de missions locales, de professions libérales, d'hôpitaux ou encore d'établissements d'éducation. Tous reconnaissaient que l'efficacité des actions qu'ils engageaient pour contrebattre les effets de la crise dépendait du degré de confiance unissant les acteurs sur le terrain. Tous souhaitaient fortifier leurs démarches et réclamaient des outils, des savoir-faire, des approches pragmatiques pour que soit renforcée la confiance entre ces acteurs.

1. H. Sérieyx, *Confiance mode d'emploi, Comment restaurer la confiance ?* Maxima, Paris.

En sillonnant la France pour porter son message, l'auteur n'avait pas mesuré à quel point la crise avait aiguisé ce besoin de confiance. Besoin d'autant plus fort que la culture ambiante dans notre pays depuis des décennies est celle de la défiance. Rappelons-nous les conclusions des livres de Cahuc et Algan, ou de ceux de Thomas Philippon et d'Éric Maurin[1] : une France frileuse, renfermée sur ses statuts, ses catégories sociales, la stupide hiérarchie de ses diplômes, de ses castes, de ses corps, une France paralysée devant les oukazes de Paris. Fondés sur plusieurs macroenquêtes mondiales[2], différentes dans leurs origines et leurs propos mais convergentes dans leurs conclusions, les livres de ces auteurs montrent combien s'est creusée, chez nous depuis des années, l'incroyable méfiance réciproque entre dirigeants et dirigés dans le monde du travail et, en général, de chaque citoyen vis-à-vis des autres, des pouvoirs publics et du marché. Parmi les vingt et une principales puissances développées, la WVS classe la France à l'avant-dernier rang pour « la satisfaction du salarié dans son travail », juste avant la Grèce et au dernier rang pour « la liberté de prendre des décisions dans son travail ». Pour l'IMD, nous arrivons au 57e rang sur 60, bonne dernière des pays riches en ce qui concerne les relations sociales dans l'entreprise ; pour le GCR, nous sommes 99e

1. T. Philippon, *Le Capitalisme d'héritier*, La république des idées, 2008.
   É. Maurin, *La Peur du déclassement*, La république des idées, 2009.
   Cahuc et Algan, *La Société de défiance*, Éditions rue d'Ulm, 2008.
2. La World Value Survey (WVS), enquête internationale sur les valeurs et les attitudes des membres de plus de 85 sociétés dans le monde portant sur un large éventail de sujet (politique, économie, religion, rapports hommes/femmes, comportements sexuels…), l'échantillon français comportant 1 615 personnes.
   Le Global Competiveness Report (GCR), enquête menée pour le Forum économique mondial (Davos 2004) dans 100 pays. L'enquête menée par l'IMD de Lausanne dans 60 pays sur la qualité des relations de travail dans l'entreprise (2004).

sur 102 (seuls le Venezuela, le Nigeria et Trinidad font pire) pour la qualité des relations entre employés et employeurs.

Décidément, c'est bien chez nous que la confiance collective manque le plus et donc que l'appétit de son retour est le plus grand ; surtout dans l'après-crise. Comme le rappelle Jean-Paul Fitoussi, dans une société de l'information et de la connaissance, l'économie ne se réduit plus à l'équation : « Capital × Travail = Performance », elle est devenue : « Capital × Travail × Confiance = Performance collective ».

La confiance est devenue une variable « hard », essentielle pour maximiser le résultat de tous.

C'est cette confiance entre les acteurs qui est indispensable à l'efficacité d'une stratégie de territoire. C'est cette confiance entre les collaborateurs qui seule peut rendre efficaces, dans nos entreprises, les nouvelles formes d'organisations par projets, par équipes, par processus, par ERP[1]. C'est la confiance entre des entités semées sur le globe entier qui seule peut rendre compétitives les « entreprises éclatées », celles qui ont externalisé à travers le monde, un grand nombre de leurs fonctions. C'est la confiance qui seule peut donner cohérence, pour des coûts supportables par la collectivité, à des administrations recomposées de plus en plus déconcentrées et décentralisées.

Mais comment faire ? Peut-on véritablement « travailler » sur la confiance ? La fortifier au cœur d'une organisation ? N'est-ce pas une notion à ce point sensible, personnelle, affective qu'aucun outil ne saurait prétendre la renforcer sauf à passer pour un procédé purement manipulatoire, une sorte de démarche pavlovienne dont

1. ERP (Entreprise Ressources Planning) : système de gestion intégrant toutes les informations provenant des différents types de ressources de l'entreprise.

le résultat le plus sûr à terme, serait justement d'accroître la défiance de ceux qu'elle impliquerait ? En effet, la confiance ne se manipule pas. Mais elle peut se construire : il y a des façons de faire et des conditions pour qu'elle émerge et pour qu'elle s'entretienne.

Le présent livre a pour but de proposer une boîte à outils, très fournie, qui aidera les responsables à construire et à fortifier, où qu'ils soient et avec ceux qui voudront les accompagner dans l'aventure, leur « morceau de société » (entreprise, collectivité territoriale, hôpital…) pour que la confiance y revienne. Que cet « îlot » permette aux êtres qui s'y tiennent d'accroître la performance qui le justifie, au sein d'un climat plus humain. Les outils présentés proviennent d'environnements divers : publics, privés, associatifs, culturels, sanitaires, de l'Europe, du continent américain et de l'Asie. Ils ont un point commun : ils sont simples, concrets, et ont déjà prouvé leur efficacité.

Cette boîte à outils est le fruit de la rencontre entre Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou qui, avec ses associés et collaborateurs, a fait de la Confiance la cible même de son cabinet de conseil Stratorg, inventant pour ses sociétés clientes une multiplicité d'approches créatives afin de retisser ces liens forts et vrais entre les personnes. Liens sans lesquels rien ne se construit de durable dans les organisations humaines.

Pour présenter ces outils, les auteurs ont choisi cette typologie des décisions d'entreprise que privilégiait l'Américain Igor Ansoff[1]. Le *niveau stratégique* (les grands choix), *le niveau opérationnel* (la mise en œuvre) et entre les deux*, le niveau intégratif* (l'organisation, les systèmes de gestion) permettant la traduction des grands choix dans l'action quotidienne.

1. Il fut, dans les années 1980, le « pape » de la *corporate strategy.*

Familier des dirigeants d'entreprise, Jean-Luc Fallou signe les quatre premiers chapitres consacrés aux outils du niveau stratégique. Des outils qui s'adressent plus particulièrement à ceux-ci pour :

- ✔ expliquer les fondamentaux, le rôle et l'importance de la confiance ;
- ✔ amorcer un processus d'amélioration de la confiance interne ;
- ✔ fortifier la confiance avec clients, fournisseurs, entreprises associées ;
- ✔ entretenir un climat de confiance avec les partenaires sociaux.

Habitué à travailler avec des managers de terrain, des secteurs privés, public et associatifs, Hervé Sérieyx signe les deux chapitres suivants consacrés aux outils du niveau opérationnel pour :

- ✔ rendre le management quotidien porteur de confiance ;
- ✔ améliorer nos comportements personnels de managers.

Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou se partagent chacun l'un des deux chapitres axés sur les outils qui permettent au niveau intégratif d'être porteur de confiance pour :

- ✔ rendre l'organisation et les systèmes de gestion vecteurs de confiance ;
- ✔ piloter en confiance le changement.

Les deux coauteurs cosignent la quatrième partie de l'ouvrage, qui réunit à la fois quelques conseils de prudence et une incitation forte à l'action.

En fait, toute personne qui a une responsabilité dans une organisation publique ou privée, au sein d'un environnement productif ou associatif, à quelque niveau que ce soit, peut utiliser n'importe quel

outil parmi ceux que propose ce livre et y trouver avantage. Certains outils peuvent cependant « parler » plus aux membres d'un comité de direction, d'autres paraître plus adaptés à des managers de terrain, d'autres enfin sembler plus cohérents avec les problématiques liées à la conception de systèmes de gestion ou au pilotage du changement. De même que ce n'est pas le rabot qui fait le meuble mais le menuisier, quel que soit l'outil que l'on décide d'utiliser, c'est la volonté et le talent de celui qui s'en sert qui lui donne sa pleine efficacité. Tout dépend d'abord de la réponse qu'apporte chaque dirigeant ou chaque manager qui voudrait s'en servir : « Croit-il vraiment que la confiance collective soit désormais au cœur de la performance ? ». C'est la *question de confiance*, la première qu'il faille se poser.